

**PENGEMBANGAN SISTEM EVALUASI KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
PADA PT. TELKOM DIVRE III**

Development of Performance Evaluation System by Using A Balanced Scorecard Approach on PT Telkom Drive III

Joeliaty

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran
Jalan Dipati Ukur No. 35, Bandung 40132
(joeliaty@yahoo.co.id)

Farida Indriani

Politeknik LP3I Bandung
Jl. Pahlawan 59, Bandung 40123
(ida_indriani@yahoo.com)

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk mempelajari dan mengembangkan metode evaluasi kinerja PT Telkom Divre III yang sesuai dengan metode evaluasi kinerja yang dianggap baik dan memberikan alternatif rancangan sistem evaluasi kinerja yang dapat digunakan untuk PT Telkom Divre III. Dalam penelitian sistem evaluasi kinerja metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Berdasarkan analisa hubungan sebab akibat maka dapat diketahui bahwa pada: Perspektif keuangan: Peningkatan penjualan produk dapat meningkatkan pertumbuhan keuntungan perusahaan sehingga dapat mendorong tercapainya kondisi keuangan perusahaan yang sehat. Perspektif Pelanggan: Peningkatan kapasitas produksi dapat meningkatkan penjualan produk dan meningkatkan jumlah pelanggan, kepuasan pelanggan serta loyalitas pelanggan. Perspektif Proses Bisnis Internal: Peningkatan produktivitas dapat meningkatkan kapasitas produksi, pelayanan purna jual, waktu penyerahan produk dan menurunkan cacat produksi. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Peningkatan kepuasan karyawan dapat meningkatkan produktivitas.

Kata kunci: *balanced scorecard, key success factors, key performance indicators, sistem evaluasi kinerja, pengukuran kinerja*

ABSTRACT

This Research objective is to study and develop performance evaluation method in PT TelkomDivre III in accordance with well performance evaluatiob method and provide design of performance evaluation for PT Telkom Divre III. In this Research the performance evaluation method used is descriptif method using case study. According to the Analyzis, it can be concluded:

Financial Perspective: Increasing of product sale and profit margin can support health financial condition. Customer Perspective: Increasing production capacity can increase product sale and customer amount, customer satisfaction and loyalty will increase profit margin. Internal Business Prosess Perspective: Increasing of productivity can increase production capacity, after sales services, time delivery and decrease production failure. Increasing after sales services can increase customer satisfaction. Increasing time delivery will increase customer satisfaction Learning and Growth Perspective: Increasing Employee Satisfaction can increase productivity.

Key words: *balanced scorecard, key success factors, key performance indicators, performance evaluation system, peformance measurement*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi serta stabilitas politik dan keamanan yang terkendali akan dimanfaatkan oleh perseroan untuk memobilisasi seluruh sumber daya secara optimal

dalam rangka pencapaian pertumbuhan usaha yang optimal pula. Manajemen perseroan terus melanjutkan transformasi untuk memanfaatkan sumber-sumber daya Manusia

tuntutan persaingan pasar dalam era deregulasi industri telekomunikasi. Pada era globalisasi yang menuntut semua informasi yang terjadi di seluruh dunia dapat dengan cepat diikuti maka telekomunikasi memegang peranan yang sangat penting. Peran telekomunikasi antara lain: memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa, memperlancar kegiatan pemerintah dan mendukung tercapainya tujuan pembangunan, mendorong upaya mencerdaskan bangsa, memperlancar pertumbuhan ekonomi nasional, dan memperkuat hubungan antar bangsa.

Melalui misi TELKOM yang ingin memberikan layanan “*One Stop Infocom*” dengan kualitas yang prima dan harga kompetitif, mengelola usaha dengan cara yang terbaik, mengoptimalkan SDM yang unggul, teknologi yang kompetitif dan *Business Partner* yang sinergi. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (TELKOM) merupakan perusahaan publik di Indonesia. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk memiliki beberapa anak perusahaan terafiliasi seperti PT Telekomunikasi Selular Indonesia yang bergerak sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi bergerak selular, PT Indonusa Telemedia yang menangani bisnis Pay TV dengan nama produk TELKOM Vision dan PT Infomedia Nusantara yang mengelola buku petunjuk Telepon (Yellow Pages) dan Call Center. Selain anak perusahaan dalam menjalankan operasi perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk telah mengelompokkan unit-unit yang ada dalam organisasi kedalam bentuk Divisi, Center dan Yayasan.

Budaya perusahaan yang dikembangkan TELKOM merupakan bagian penting dari perusahaan adalah Satu hati, Tiga Nilai Inti dan Lima langkah. Satu hati yang dirumuskan dalam credo *Comitted 2 U* untuk memberikan komitmen pelayanan dan hasil serta citra terbaik kepada para stakeholder, 3 nilai inti berupa *customer value*, *excellent service* dan *competent people* serta 5 langkah (perilaku) yang senantiasa harus ditampilkan oleh setiap insan TELKOM berupa *stretch the goal*, *simplify*, *involve everyone*, *quality is my job* dan *reward the winner*.

Budaya perusahaan itu patut dipertahankan dan agar selaras dengan tantangan terkini yang diberikan Kementrian BUMN kepada jajaran

Direksi TELKOM, perlu dilengkapi dengan kebijakan TELKOM Goal 135-3010. Artinya satu tujuan untuk meningkatkan kapitalisasi pasar menjadi tiga kali lipat dalam lima tahun mendatang. Dengan demikian, nilai kapitalisasi TELKOM harus mencapai US \$30 miliar pada tahun 2010 karena saat ini nilainya kurang lebih sebesar US\$ 10 miliar. Sebuah tantangan yang tidak mudah namun *achievable* karena perusahaan mempunyai potensi dan pernah mencatat kinerja yang sama sebelumnya.

Untuk mensukseskan TELKOM Goal itu, melalui ajang TELKOM Summit Perusahaan ini telah menetapkan 4 grand strategi yang akan menjadi focus langkah TELKOM dalam 5 tahun kedepan. Keempat grand strategi itu masing-masing adalah *Revenue Growth Enhancement*, *Technology & Capex Management*, *Improving Value & Strategis Initiatives* serta *Customer Driven based Organization and Culture*. Hal ini tidak hanya terkait dengan upaya pencapaian target TELKOM Goal 135-3010 saja tetapi juga dalam rangka memenangkan persaingan di bisnis telekomunikasi yang semakin marak di Indonesia apalagi untuk mewujudkan obsesi TELKOM menjadi operator regional dan global. Selain itu sesuai komitmen perusahaan untuk menjadikan TELKOM sebagai market leader di bisnis infokom.

Dalam rangka mewujudkan visi TELKOM “*To Become a Leading Infocom Player in the Region*”, Perusahaan yang berangkat dari atmosfer bisnis monopoli ini harus berjuang mentransformasikan agar siap menghadapi kompetisi yang semakin ketat. Transformasi yang telah dipersiapkan oleh TELKOM merupakan perubahan dari *Asset Based Company* menuju *Customer-Centric-Company* dengan organisasi perusahaan yang lebih fokus pada pelanggannya. Dalam era pasar bebas yang mendominasi dunia saat ini sulit untuk bisa memenangkan persaingan pasar jika tidak memberikan layanan terbaik pada pelanggannya. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian yang lebih mendalam untuk mencapai tujuan PT Telkom yang telah ditetapkan. Dengan judul “Pengembangan System Evaluasi Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard Pada PT Telko” penelitian ini adalah mer.

Scorecard yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan memperkenalkan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja bagi perusahaan. Sesuai dengan tujuan diatas maka dilakukan studi kepustakaan dari beberapa literature yang dapat digunakan untuk mengolah dan menganalisis masalah tersebut.

KAJIAN TEORI

Robert Kaplan dan David Norton memperkenalkan sebuah konsep pengukuran kinerja perusahaan yang disebut sebagai *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan dari berbagai perspektif, baik dari segi internal yaitu dari perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan maupun dari segi eksternal yaitu dari segi perspektif konsumen. *Balanced Scorecard* juga mampu menerjemahkan visi perusahaan menjadi strategi yang dijadikan tujuan (objectives) bagi setiap divisi atau departemen pada level operasional sehingga pada akhirnya pihak management mampu untuk mencapai visi perusahaan. Dampak yang ditimbulkan adalah perusahaan akan dapat bersaing dan dapat terus bertahan.

Menurut Sony Yuwono, Edy Sukarno dan Muhammad Ichsan tahun 2006. Dalam lingkungan usaha yang masih berskala kecil, dapat dipastikan bahwa transaksi hanya dilakukan dengan pihak eksternal (tidak ada transaksi internal). Dalam konteks persaingan "*one man show*" ini, peran tolak ukur dari informasi keuangan masih representatif karena hampir seluruh aktivitas operasional masih *controllable*. Pengukuran kinerja, secara obyektif dapat dilakukan dengan membandingkan harga *output* (*exit value*) dengan harga *input* (*entry value*).

Namun, ketika perusahaan mulai membesar dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (stakeholders) ikut bertambah, timbul permasalahan dengalain pengukuran kinerja, antara lain:

1. Peningkatan skala perusahaan berupa integrasi fungsi-fungsi dan semakin kompleksnya struktur organisasi memperbesar jumlah transaksi internal yang membuat mekanisme harga pasar terbengkalai.

2. Pembesaran perusahaan berakibat pula pada semakin panjangnya siklus operasi perusahaan.
3. Pengukuran kinerja bahkan semakin sulit dilakukan pada perusahaan padat modal berskala besar yang menghasilkan lebih dari satu jenis produk, terutama kesulitan dalam pengalokasian biaya *overhead*.
4. Bertambahnya stakeholder semakin mempersulit proses deliberasi untuk menyepakati besarnya nilai akun dalam neraca dan laporan laba rugi yang bukan berasal dari *arms length transaction*, seperti *ait value*, *replacement cost* dan sebagainya.

Adapun definisi dari pengukuran kinerja itu sendiri menurut para ahli antara lain adalah sebagai berikut:

Anderson dan Clancy tahun 1991 mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut:

Feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities.

Sementara itu menurut Mulyadi tahun 1993 pengukuran kinerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional dari suatu organisasi sebagai bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standard criteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan Anthony, Banker, Kaplan dan Young tahun 1997 mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai *the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain*.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan salah satu proses manajemen yang dapat digunakan sebagai umpan balik dari rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai oleh karyawannya untuk melakukan pengendalian supaya diperoleh hasil yang lebih baik di masa yang akan datang.

Adapun tujuan pengukuran kinerja menurut Mulyadi tahun 1993 adalah:

- a) Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi keseluruhan.
- b) Untuk memberikan dasar bagi penelitian suatu prestasi dalam berorganisasi.
- c) Untuk memberikan motivasi bagi manajer dalam menjalankan bagiannya seirama dengan tujuan pokok perusahaan secara keseluruhan.

Kata benda "Score" (Olive, dkk.,1999) merujuk pada makna: "Penghargaan atas point-point yang dihasilkan (seperti dalam permainan)". Dalam konteks sebagai kata kerja, "Score" berarti "Memberi angka". Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* juga suatu kesadaran bersama dimana segala sesuatu perlu diukur. Pengukuran menjadi suatu hal yang vital sebelum kita melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu obyek. Obyek disini bisa berarti suatu bisnis, organisasi, korporat, divisi, unit, tim atau bahkan individu. *Balanced Scorecard* dimana terdapat tambahan kata "Balanced" didepan kata "Score" maksudnya adalah bahwa angka (grade) atau "Score" tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja.

Sementara Anthony, Banker, Kaplan dan Young tahun 1997 mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai: *A measurement and management system that views a business units performance from four perspectives: financial, customer, internal business process and learning and growth.*

Menurut Mulyadi tahun 2005, *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: 1) kartu score (scorecard) dan 2) berimbang (balanced). Pada tahap awal eksperimennya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Menurut Sony Yuwono, Edy Sukarno dan Muammad Ichsan tahun 2006 sistem pengukuran kinerja harus dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya kedalam sistim pengukuran memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengkomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai.

Menurut Amin Widjaja Tunggal tahun 2003 *Balanced Scorecard* adalah sebuah kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan misi, visi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu antara lain:

- a) *Financial Perspective*
- b) *Customer Perspective*
- c) *Internal Business Process Perspective*

Mulyadi tahun 1999 mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategis sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategis dalam manajemen tradisional. Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut: komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

Untuk melakukan suatu penelitian, perlu diketahui kondisi dan masalah yang timbul dalam perusahaan untuk masa sekarang, berbagai kendala yang dihadapi dan perubahan yang dilakukan perusahaan untuk masa mendatang. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen kinerja karyawan dan usaha-usaha untuk meningkatkannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan study kasus. Menurut Nasir (1985) penelitian deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran dari obyek penelitian sehingga kita dapat menganalisis secara sistematis, factual dan akurat mengenai fenomena yang diteliti. Penelitian berfokus pada upaya peningkatan manajemen kinerja perusahaan yang semula tradisional, para ... kepada visi misi d ... sebagaimana ...

Scorecard. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penyusunan sistem manajemen kinerja mengikuti prinsip-prinsip penyusunan manajemen kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*. Adapun tahapan-tahapan yang dilakukan dalam proses penyusunan sistem manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

Pengumpulan dan Pengolahan data

- Mengidentifikasi komponen penilaian tiap perspektif
- Penjabaran Tujuan Strategis menjadi Sub Tujuan
- Penentuan Key Succes Factor (KSF)
- Validasi Key Succes Factor (KSF)
- Penentuan Key Performance Indicators (KPI)

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Misi Telkom adalah Memberikan layanan "*One Stop Infocom*" dengan kualitas yang prima dan harga kompetitif, mengelola usaha dengan cara yang terbaik dengan mengoptimalkan SDM yang unggul, dengan teknologi yang kompetitif dan dengan *Business Partner* yang sinergi. Sedangkan Visi TELKOM "*To Become a Leading InfoCom Player in the Region*", menunjukkan suatu tekad bahwa TELKOM untuk menjadi penyelenggara jasa Informasi dan Komunikasi yang handal di level Regional.

Dengan memperhatikan misi dan visi perusahaan, telah ditetapkan 9 (sembilan) tujuan strategis yang dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) kategori yang meliputi:

1. Value creation

- a. Implementasi proses pelayanan yang berorientasi pada *one stop customer process*
- b. Implementasi sistem manajemen operasi yang *excellent*

2. Pertumbuhan dan margin yang berkelanjutan

- a. Mempertahankan revenue share dalam industri infocom sekitar 60% dengan pertumbuhan revenue konsolidasi minimal CAGR 14%

- b. Mempertahankan EBITDA margin pada level $\pm 60\%$

3. Quality excellent

- a. Menyediakan jasa infocom dengan kualitas yang *excellent*
- b. Memberi pelayanan *excellent*
- c. Menerapkan *customer centric organization* yang sesuai dengan kebutuhan pasar
- d. Pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan bisnis masa depan
- e. Pengelolaan *information sistem/technology* untuk mendukung proses bisnis dan *product development*

Value creation, serta pertumbuhan dan margin yang berkelanjutan sangat penting di dalam mencapai value perusahaan yang tinggi. Sementara *Quality Excellent* menjadi hal yang signifikan TELKOM di dalam pengembangan layanan Telkom. Adapun sasaran strateginya adalah sbb :

Perspektif Keuangan

Kaplan dan Norton mengemukakan tiga tema tujuan strategis perusahaan dalam perspektif keuangan yaitu: Bauran produk/pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya/peningkatan produktivitas dan pemanfaatan aktiva/ strategi investasi

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan ini Kaplan dan Norton mengemukakan 2 tema strategis utama yaitu peningkatan kepuasan pelanggan dan peningkatan proposisi nilai pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses merupakan rangkaian aktivitas untuk menghasilkan nilai bagi pelanggan. Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggannya dan memberikan hasil keuangan yang baik. Kaplan dan Norton membagi rangkaian proses kedalam tiga proses bisnis utama, yaitu proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual.

Created with

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pencapaian tujuan-tujuan strategis yang hendak diwujudkan perusahaan baik yang terdapat dalam perspektif keuangan, pelanggan, maupun perspektif proses bisnis internal berawal dari keberhasilan pencapaian tujuan-tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini. Penjabaran tujuan strategis dari perspektif ini akan didasarkan pada tema strategis *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton yang disesuaikan dengan kondisi PT. Telkom.

Penentuan Faktor Kunci Keberhasilan (*key Succes Factors*)

Setelah perumusan tujuan strategis dan sub tujuan dilakukan, dilakukan proses penurunan sub tujuan yang ada menjadi faktor-faktor yang menjadi ukuran keberhasilan dari pencapaian tiap-tiap tujuan yang telah dirumuskan. Dari faktor kunci keberhasilan ini kemudian akan dihasilkan kriteria-kriteria penilaian yang terukur pada setiap level. Faktor Kunci Keberhasilan (KSF) merupakan factor penting yang menunjukkan tercapai atau tidaknya strategis perusahaan.

Penentuan Indikator Kinerja Utama

Setelah semua faktor kunci keberhasilan yang mempengaruhi kinerja perusahaan dapat diidentifikasi dan valid, selanjutnya dilakukan penjabaran faktor kunci keberhasilan tersebut (KSF) kedalam bentuk kriteria yang dapat terukur pada semua level perusahaan. Pada tahap ini akan dilakukan pengembangan Key Performance Indikator (KPI) dari tiap-tiap perspektif pengukuran kinerja metode *Balanced Scorecard*. KPI ditentukan dari berbagai ukuran penilaian prestasi yang dapat digunakan perusahaan sesuai dengan KSF dan tidak menyimpang dari perspektif penilaian yang diwakilinya.

Dari hasil pemecahan KSF, diperoleh beberapa komponen yang penting yang dapat membentuk KSF tersebut, seperti tergambar dalam Tabel 1.1 (terlampir).

Selanjutnya KPI-KPI akan ditentukan dari keseluruhan komponen tersebut berdasarkan keterkaitan komponen tersebut dengan KSF dan juga dengan melihat keterkaitan KSF dengan sub departemen sub departemen dan departemen-

departemen. Hasil dari proses ini adalah diperolehnya KPI-KPI yang bersesuaian dengan keseluruhan KSF yang ada, seperti tergambar dalam Tabel 1.2. (terlampir)

Berikut ini adalah daftar lengkap KPI-KPI yang akan dihasilkan berdasarkan perspektif-perspektif *Balanced Scorecard* (Terlampir Tabel 1.3.1.4, 1.5, 1.6)

Pembobotan

Pada setiap perspektif diatas diberikan pembobotan. Pembobotan untuk setiap perspektif kerangka BSC ini adalah memberikan bobot yang seimbang/balanced antara perspektif yang fokus keluar perusahaan dan kedalam perusahaan. Perspektif kinerja pelanggan merupakan perspektif yang berorientasi keluar perusahaan, sedangkan perspektif proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran berorientasi ke dalam perusahaan.

Pembobotan terhadap masing-masing perspektif untuk Telkom Divre III dirancang sebagai berikut: (Terlampir Tabel 1.7, 1.8, 1.9, 1.10)

Pada perspektif proses bisnis internal, hanya proses pelayanan purna jual saja yang ditangani secara langsung oleh Divre III.

Faktor penggerak performansi pada perspektif ini sangat erat hubungannya dengan manusia, sistem dan prosedur organisasi oleh karena itu pespektif inilah nantinya yang menjadi penggerak dari ketiga perspektif yang lain. Apabila dilihat dari data yang diterima serta hasil pengamatan pada Divre III.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. PT Telkom merupakan perusahaan publik di Indonesia yang berangkat dari bisnis monopoli, saat ini harus berjuang agar siap menghadapi kompetisi yang semakin ketat. Menyadari hal tersebut dalam era pasar bebas yang mendominasi dunia saat ini PT Telkom masih terus mengembangkan dan memperbaiki sistem manajemen kinerja yang digunakannya. Dari berbagai metode manajemen kinerja yang berkembang saat ini mulai mengembangkan

kinerjanya dengan metode *Balanced Scorecard*. Metode ini dipilih karena:

- Metode BSC merupakan metode yang sangat fleksibel dimana pada metode BSC perusahaan dapat mengembangkan dan menyusun sesuai dengan kebutuhan dan kondisinya tanpa meninggalkan prinsip dasar dari metode BSC itu sendiri.
 - Metode BSC dapat diterapkan pada perusahaan yang memiliki beberapa strategi tanpa harus membangun BSC tersendiri bagi masing-masing strategi.
 - Metode BSC mengukur semua bidang penting yang mempengaruhi kinerja usaha suatu perusahaan dengan baik yang saling berkaitan antara misi, visi dan strateginya.
2. Pembobotan *Balanced Scorecard* yang disusun oleh Divre III menunjukkan adanya gap yang sangat besar antara perspektif financial dengan perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dianggap kurang memberikan kontribusi terhadap kelangsungan pertumbuhan keuangan Divre III
 3. Berdasarkan analisa hubungan sebab akibat maka dapat diketahui bahwa pada:
 - **Perspektif keuangan:** Peningkatan penjualan produk dapat meningkatkan pertumbuhan keuntungan perusahaan sehingga dapat mendorong tercapainya kondisi keuangan perusahaan yang sehat.
 - **Perspektif Pelanggan:** Peningkatan kapasitas produksi dapat meningkatkan penjualan produk dan meningkatkan jumlah pelanggan. Peningkatan Jumlah pelanggan meningkatkan penjualan. Peningkatan kepuasan pelanggan akan meningkatkan pertumbuhan keuntungan. Peningkatan loyalitas pelanggan dapat meningkatkan pertumbuhan keuntungan.
 - **Perspektif Proses Bisnis Internal:** Peningkatan produktivitas dapat meningkatkan kapasitas produksi, pelayanan purna jual, waktu penyerahan produk dan menurunkan cacat produksi. Peningkatan pelayanan purna jual dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

Ketepatan waktu penyerahan produk dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

- **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Peningkatan kepuasan karyawan dapat meningkatkan produktivitas.

Berikut ini adalah saran-saran bagi PT Telkom Divre III dalam menindaklanjuti hasil penelitian:

1. Keberhasilan implementasi dari *Balanced Scorecard* dalam suatu perusahaan akan sangat bergantung pada keberhasilan manajemen perusahaan dalam mengkomunikasikan rencana strategis hingga semua potensi yang dimiliki perusahaan dapat difokuskan untuk pencapaian tujuan-tujuan strategis yang ditetapkan.
2. Berdasarkan hasil analisis manajemen kinerja PT. Telkom Divre III dengan pendekatan *Balanced Scorecard* manajemen kinerjanya masih perlu terus ditingkatkan terutama kemampuan SDM dalam menjaring pelanggan baru dan menjaga kepuasan pelanggan yang telah ada, misalnya dengan peningkatan waktu pemasangan baru dan percepatan waktu mengatasi gangguan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan terhadap karyawannya.
3. PT. Telkom Divre III juga harus semakin meningkatkan daya saingnya terhadap operator-operator telekomunikasi lainnya yang tumbuh semakin pesat dengan layanan-layanan yang tidak kalah dari PT. Telkom misalnya dengan memberikan diskon pada produknya (fleksibilitas, kecepatan) pada setiap pameran atau untuk pelanggan Telkom.
4. Menurut Drs Mulydi, MSc., Ak untuk menguji keseimbangan/pembobotan eksternal dan internal focus antara *people centric* dan *proses centrik* system pemberian nilai maka hendaknya maksimum 60 points dan minimum 10 points.
5. Tingkat kehadiran karyawan perlu diukur sehingga bisa diketahui tingkat kedisiplinan dan keseriusan karyawan.
6. Manajemen dan administrasi perlu diperbaiki dan ditingkatkan sehingga dapat lebih efisien dan efektif.

evaluasi dalam mengatasi masalah dapat dipercepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Widjaja Tunggal 2005. Memahami Konsep Balanced Scorecard. Harvarindo. Jakarta.
- De Wall, Andre A, 2001, *"Power of Performance Management: How Leading Companies Create Sustained Value"*, John Wiley & Son, Newyork
- Gitman, Lawrence J, 1997, *"Principles of Managerial Finance"*, 8th edition, Addison Wesley Publishing Company.
- Guna M.A.F, Deden Bambang dan Surya Permana, Dorijatun, 2004, Analisis Strategi Bisnis dan Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan *Balanced Scorecard*, Tugas Akhir Program Bisnis dan Administrasi, Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung.
- Kaplan, Robert S & David P Norton.1996. The Balanced Scorecard-Translating Strategy Into Action. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S & David P Norton.2000. Balanced Scorecard: menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Edisi Indonesia. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert S dan Davis P.Norton, 2004, *"Strategy Map Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes"*, Harvard Business School Press, Boston-Massachutes
- Laporan Manajemen Tahunan PT Telkom Divre III tahun 2008
- Mulyadi. 2005. Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard. Yogyakarta. UPP AMP YKPN.
- Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan. 2006 Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi.. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Vincent Gasperz. 2003 Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama
- Website PT Telkom. [www. telkom.co.id](http://www.telkom.co.id)

LAMPIRAN.

Tabel 1. Komponen –Komponen KSF

K1	Peningkatan penjualan produk	K7	Penurunan cacat produksi
K2	Pertumbuhan Keuntungan perusahaan	K8	Peningkatan produktivitas
K3	Peningkatan jumlah pelanggan tetap	K9	Peningkatan pelayanan purna jual
K4	Peningkatan Kapasitas dan kemampuan produksi	K10	Ketepatan waktu penyerahan produk pesanan
K5	Peningkatan kepuasan pelanggan perusahaan	K11	Peningkatan kepuasan karyawan
K6	Peningkatan loyalitas pelanggan	K12	

Tabel 2. Penyesuaian KPI dengan KSF

Kode	KSF	Kode	KPI
KSF-F1	Revenue Divre (PL)	KPI-F1	Revenue Divre (PL)
KSF-F2	EBITDA Divre	KPI-F2	EBITDA Divre
KSF-F3	Pencapaian C3MR Divre (Wireline, Wireless, Speedy)	KPI-F3	Pencapaian C3MR Divre (Wireline, Wireless, Speedy)
KSF-F4	Market Share (Speedy & Wireless)	KPI-F4	Market Share (Speedy & Wireless)
KSF-F5	Net Additional LIS (Kumulatif)	KPI-F5	Net Additional LIS (Kumulatif)
KSF-F6	CSI (Customer Satisfation Index)	KPI-F6	CSI (Customer Satisfation Index)
KSF-F7	Pencapaian Pemenuhan Service Level Guarante (SLG)	KPI-F7	Pencapaian Pemenuhan Service Level Guarante (SLG)
KSF-F8	Customer Loyalti Index (CLI)	KPI-F8	Customer Loyalti Index (CLI)
KSF-F9	DSI	KPI-F9	DSI
KSF-F10	Efektivitas Compliance Program (Zero Material Weakness)	KPI-F10	Efektivitas Compliance Program (Zero Material Weakness)
KSF-F11	Pencapaian CAPEX Akses (Sentralisasi & Desentralisasi)	KPI-F11	Pencapaian CAPEX Akses (Sentralisasi & Desentralisasi)
KSF-F12	Deployment ALPRO (alat-alat produksi) (Kumulatif Wireline & Speedy)	KPI-F12	Deployment ALPRO (alat-alat produksi) (Kumulatif Wireline & Speedy)
KSF-F13	Implementasi Program CID PL Nasional	KPI-F13	Implementasi Program CID PL Nasional
KSF-F14	Pencapaian Pemenuhan SLA	KPI-F14	Pencapaian Pemenuhan SLA
KSF-F15	Kualitas Pengelolaan Inovasi (Inovasi Award)	KPI-F15	Kualitas Pengelolaan Inovasi (Inovasi Award)

Tabel 3. Perspektif Keuangan

Tujuan	Sub Tujuan	Kode KSF	KSF	Kode KPI	KPI
Strategis				KPI	
Pertumbuhan Pendapatan	Kondisi Keuangan yang sehat dengan likuiditas yang baik untuk pembayaran kewajiban				
	Peningkatan penjualan produk	KSF-F1	Revenue Divre (PL)	KPI-F1	Revenue Divre (PL)
	Pertumbuhan perusahaan	Keuntungan KSF-F2	EBITDA Divre	KPI-F2	EBITDA Divre
		KSF-F3	Pencapaian C3MR Divre (Wireline, Wireless, Speedy)	KPI-F3	Pencapaian C3MR Divre (Wireline, Wireless, Speedy)
Penurunan Biaya	Penurunan biaya produksi dan administrasi				
Pemanfaatan aktiva	Persentase pemanfaatan dan utilisasi aktiva				

Tabel 4. KPI Perspektif Pelanggan

Tujuan Strategis	Sub Tujuan	Kode KSF	KSF	Kode KPI	KPI
Meningkatkan Pangsa Pasar	Peningkatan jumlah pelanggan tetap	KSF-C1	Market Share (Speedy & Wireless)	KPI-C1	Market Share (Speedy & Wireless)
	Peningkatan Kapasitas dan kemampuan produksi	KSF-C2	Net Additional LIS (Kumulatif)	KPI-C2	Net Additional LIS (Kumulatif)
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Peningkatan kepuasan pelanggan perusahaan	KSF-C3	CSI (Customer Satisfaction Index)	KPI-C3	CSI (Customer Satisfaction Index)
		KSF-C4	Pencapaian Pemenuhan Service Level Guarante (SLG)	KPI-C4	Pencapaian Pemenuhan Service Level Guarante (SLG)
Menjaga Hubungan baik dengan pelanggan	Peningkatan loyalitas pelanggan	KSF-C5	Customer Loyalti Index (CLI)	KPI-C5	Customer Loyalti Index (CLI)
	Peningkatan profitabilitas pelanggan	KSF-C6	DSI	KPI-C6	DSI

Tabel 5. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan Strategis	Sub Tujuan	Kode KSF	KSF	Kode KPI	KPI
Kemampuan produksi yang handal (Operasional Excellence)	Penurunan cacat produksi	KSF-B1	Efektivitas	KPI-B1	Efektivitas
			Compliance		Compliance
			Program (Zero Material		Program (Zero Material
			Weakness)		Weakness)
	Penurunan tingkat kecelakaan kerja	KSF-B4	Pencapaian CAPEX Akses (Sentralisasi & Desentralisasi)	KPI-B4	Pencapaian CAPEX Akses (Sentralisasi & Desentralisasi)
			Deployment		Deployment
			ALPRO (alat-alat produksi) (Kumulatif Wireline & Speedy)		ALPRO (alat-alat produksi) (Kumulatif Wireline & Speedy)
Pelayanan yang memuaskan	Peningkatan pelayanan purna jual	KSF-B6	Implementasi Program CID PL Nasional	KPI-B6	Implementasi Program CID PL Nasional
			Pencapaian Pemenuhan SLA		Pencapaian Pemenuhan SLA
	Ketepatan penyerahan pesanan	KSF-B7	Pencapaian Pemenuhan SLA	KPI-B7	Pencapaian Pemenuhan SLA

Tabel 6. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan	Sub Tujuan	Kode KSF	KSF	Kode KPI	KPI
Strategis					
Sumber daya manusia yang handal	Peningkatan Kualitas SDM				
Budaya Kerja yang baik	Perbaikan manajemen dan administrasi				
	Peningkatan kepedulian terhadap lingkungan				
	Peningkatan kepuasan karyawan	KSF-G1	Kualitas Pengelolaan Inovasi (Inovasi Award)	KPI-G1	Kualitas Pengelolaan Inovasi (Inovasi Award)

Tabel 7. Perspektif Keuangan KPI Yang Digunakan

Kode KPI	KPI
KPI-F1	Revenue Divre (PL)
KPI-F2	EBITDA Divre
KPI-F3	Pencapaian C3MR Divre (Wireline, Wireless, Speedy)

Tabel 8. Perspektif Pelanggan KPI Yang Digunakan

Kode KPI	KPI
KPI-C1	Market Share (Speedy & Wireless)
KPI-C2	Net Additional LIS (Kumulatif)
KPI-C3	CSI (Customer Satisfation Index)
KPI-C4	Pencapaian Pemenuhan Service Level Guarante (SLG)
KPI-C5	Customer Loyalti Index (CLI)
KPI-C6	DSI

Tabel 9. Perspektif Proses Bisnis Internal KPI Yang Digunakan

Kode KPI	KPI
KPI-B1	Pencapaian CAPEX Akses (Sentralisasi & Desentralisasi)
KPI-B2	Deployment ALPRO (alat-alat produksi) (Kumulatif Wireline & Speedy)
KPI-B3	Implementasi Program CID PL Nasional
KPI-B4	Pencapaian Pemenuhan SLA

Tabel 1.10. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, KPI yang Digunakan

Kode KPI	KPI
KPI-G1	Kualitas Pengelolaan Inovasi (Inovasi Award)